

ناصر محمد العديلي

إدارة الوقت

دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت

يعرض لك الأفكار التالية :

- الوقت كالمال كيف تديره.
- الأشياء الأولية والأشياء الهامة.
- كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك.
- مضيعات الوقت وكيفية التغلب عليها.
- تخطيط الوقت.
- أهم الأساليب العلمية لإدارة الوقت.
- الوصايا العشر لإدارة الوقت.

الطبعة الأولى

1415 - 1994



٣ ناصر محمد العديلي، ١٤١٥ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

العديلي، ناصر محمد

ادارة الوقت.

... ص: ٢٤ سم

ردمك ٥-٤٠٥-٢٧ / ٩٩٦.

١- ادارة الوقت ٢- السعودية

أ- العنوان

١٥ / ٢٦٢

ديوي ٦٥٨٤٤٠٩

رقم الإيداع: ١٥ / ٢٦٢

ردمك: ٥-٤٠٥-٢٧ - ٩٩٦

ناصر محمد العديلي

إدارة الوقت

دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت

يعرض لك الأفكار التالية :

- الوقت كالمال كيف تديره
- الأشياء الأولية والأشياء العامة
- كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك
- مضيعات الوقت وكيفية التغلب عليها
- تخطيط الوقت
- أهم الأساليب العملية لإدارة الوقت
- الوصايا العشر لإدارة الوقت

الطبعة الاولى

1994 \ 1415

رقم نسخ وزارة الاعلام :

974م وتاريخ 1415\2\4

رقم الابداع

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف لا يجوز نشر
أي جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه أو تصويره
أو اختزان مادته العلمية بأية صورة دون موافقة
كتابية من المؤلف ، ويمكن استخدامه كمصدر
والإشارة اليه .



تقديم :

أهمية الوقت :

" الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك .."

هذا المثل العربي مامدي تطبيقنا له في حياتنا اليومية ؟
أشعر في قرارة نفسي اننا نحبه ولكن لا نطبقه بشكل فعال .. وهذا
في تقديري عائد الي نمط حياتنا الاجتماعية الذي اعتدنا عليه . اعتدنا
منذ الصغر علي عدم الانضباط في المواعيد .. وكثرة التسويف والتأجيل
وعدم التخطيط الدقيق والمسبق لادارة الوقت وكذلك عدم الالتزام في
المواعيد ..

ان الدين الاسلامي أوحى لنا بأهمية قيمة الوقت وتمثل ذلك في
مواعيد الصلاة والعبادات الاخرى واهمية الالتزام بها .
كما ان الغرب اهتم في الوقت كقيمة انسانية في الحياة ، وقارنوا
أهمية الوقت بأهمية المال وقد يفوق المال في الاهمية لدي البعض ، وذلك
ان المال بالامكان تعويضه ، غير ان الوقت قد يصعب ذلك ..
انني في هذا الكتاب سأحاول ان اتناول موضوع الوقت كقيمة
انسانية في حياة البشر ، ومدى تأثير ضغوط الحياة العملية علي الوقت ،
وكيفية إدارته .

انني لا أدعي تأليفا لهذا الكتاب ، بل إعدادا وتنظيما لافكار
عديده سبق أن تناولها العديد من الباحثين والكتاب الاجانب ، كان
الهدف تقديم مادة علمية عربية في هذا الموضوع الحيوي والهام . والذي
أصبح تحديا لهذا الجيل في ظل كثرة المعلومات وتعدد الادوار والمثيرات .
وقد حرصت ان يكون أسلوب عرضه مبسطا ، بعيدا عن النظريات . كما
ضمنته بعض التمارين والاختبارات والنماذج المبسطة بلغة سهلة رغبة

في إستفادة الكثيرين من القادة والمديرين ورجال الأعمال والمشرفين
والموظفين العاملين في مختلف القطاعات والميادين ..وطلبة الإدارة ،
ومعاهد ومراكز التدريب الاداري ...
أمل ان يحقق هذا الكتاب هدفه المرسوم .
والله ولي التوفيق ..

ناصر العديلي

الرياض 25 محرم 1415

3	- أهمية الوقت
7	- ماهو الوقت
10	- الوقت كمال
15	- إدارة الوقت
22	- الأشياء الأولية والأشياء العامة
29	- التحكم في الوقت
31	- كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك
46	- مضيعات الوقت
50	- أهم الملوك لهم ثلاث مضيعات للوقت
75	- تخطيط الوقت
76	- مبادئ استغلال الوقت
83	- تحليل الوقت للمدير التنفيذي
85	- أهم الأساليب العملية لإدارة الوقت
	- فكرة الجيب
	- أوراق القطط
	- التأمل والتفكير
90	- دور التفويض في إدارة الوقت
96	- الاستفادة الفعالة من السكرتير
97	- أهمية تنظيم وقت السكرتري
99	- الوصايا العشر لإدارة الوقت بفعالية
101	- اقتراحات لإدارة الوقت
106	- المراجع والمواش

1

ماهية الوقت

ما هو الوقت :

يعرف بنجامين فرانكلين الوقت بأنه :

نلك المادة التي صنعت منها الحياة

ويمكن تحديد ماهية الوقت علي النحو التالي :

- الوقت هو الحياة

- الوقت لا يمكن شراءه

- الوقت لا يمكن تجميعه

- الوقت لا يمكن تجزئته

- الوقت لا يمكن تخزينه

- الوقت لا يمكن استئجاره

- الوقت لا يمكن اطلاقه

- الوقت لا يمكن استبداله بشيء غيره

- الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك

أبي مدير جيد للوقت

منذ عرفت أبي - اطل الله في عمره - وهو يدير وقته بكفاءة واقتدار . فهو يستيقظ مبكرا مع المصافير ، يتناول فطوره بانتظام يوميا ثم يذهب الي عمله ويستمتع به مع زملائه . يتناول طعام الغدا ثم يخلد الي الراحة هنيئة من الوقت وبعد صلاة العصر يمارس نشاطه وعمله الخاص به سواء كان في المزرعة او غيرها ثم يمضي بعض الوقت في زيارة اصدقاءه وشرب القهوة والشاي معهم . قبل أذان المغرب بوقت قصير يعود الي المنزل ثم ينهي الصلاة وبعد أداء الصلاة في المسجد يعود الي المنزل لتناول قهوة المساء مع حبات التمر والاحاديث الودية مع افراد العائلة الموجودين في المنزل ؛ وحينما يستقبل في هذا الوقت بعض الاقارب . تستمر الجلسة والاحاديث العائلية حتي صلاة العشاء .

بعد أداء الصلاة في المسجد يعود ابي الي المنزل ، يرتدي ملابس خاصة في لقاء الجماعة او (الشبه) وهو عبارة عن لقاء يومي مع مجموعة من اصدقاءه ومعارفه يلتقون كل ليلة عند احدهم ، يتبادلون الاحاديث والسرور ويتناولون طعام العشاء حتي الساعة العاشرة والنصف او الحادية عشر . ثم يعود للمنزل للنوم والراحة حتي الصباح ..

ان هذا البرنامج اليومي المنتظم والممتع يمارسه ابي منذ ان كان موطئا وحتى بعد تقاعده منذ اكثر من خمسة عشر عاما . لا تذكر ان ابي استيقظ متأخرا او انه جلس الي ساعة متأخرة من الليل الا في حالة الضرورة مثل حضور زواج في المنزل او وجود وليمة متأخرة ..

ان ابي يدير وقته بفعالية بالغطرة والسليقة.. انه لم يقرأ عن كيفية ادارة الوقت في كتاب او مقالة ، غير انه اعتاد علي ممارسة عادات جميلة منذ الصغر وقد حافظ عليها لقناعته في جدواها ولانه يستمتع في حياته من خلال

ممارسة هذه العادات ..

ان مثل ابي كثيرون من الجيل الاول ممن يجيد ادارة وقته وحياته..

ان السؤال الذي يطرح نفسه هو : كم من الناس من هذا الجيل يدير

وقته بكفاءة ومتعة !!

ان الاجابة علي مثل هذا السؤال هي التي جعلتني افكر في اعداد مثل هذا

الكتيب .

أالوقت كالمال .. كيف تدبره ؟

إن الوقت كالمال .. هذه حقيقة لا جدال فيها .

عالي القادة ورجال الأعمال والمديرين والمشرفين ادراكها ..

انها تصدق علي وقتهم ووقت العاملين معهم ، فالتأخر في انهاء المهمة

او المشروع او في صنع اي قرار يمكن ان يتسبب في انخفاض كبير في

انجاز المهمة او في انخفاض ارباح المؤسسة او الشركة .

ان استثمار الوقت مثل استثمار المال ، وهذا الاستثمار يجعلنا نحرم علي

الاستفادة منه بفعاليه .

حقائق حول إدارة الوقت :

1 - الوقت لا يمكن استعادته : فالوقت الضائع يمثل موردا رئيسيا لدي أي

منظمة (جهاز حكومي أو شركة أو مؤسسة)

2 - مقدار الوقت نفسه للجميع . فاليوم هو 24 ساعة لكن العبرة في

استغلال تلك الساعات .

3 - يمكن تعظيم وزيادة الوقت : ان معرفة الفرق بين كمية الوقت

ونوعيته ضرورية في معرفة ادارته .

4 - يمكن تضيق الوقت : ان العوامل المساعدة علي تضيق الوقت لا حصر

ولا عد لها . وما اكثره في بيئتنا العربية علي وجه الخصوص .

هل انت فعال في إدارة الوقت؟

تمارين عملي للتعرف علي فعاليتك في إدارة الوقت :

الرجاء قراءة هذه العبارات العشر التي تعبر عن مبادئ مقبولة لإدارة الوقت بفعالية. اجب علي هذه الاسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل مدى قيامك بعملك : (نقتل عن أ. دايل تيمت ، إدارة الوقت ، د. وليد هوانه ، محمد الإدارة العامة ، 1411 ، ص 70 - 71)

1- احدد كل يوم وقتا بسيطا للتخطيط والتفكير في عملي.

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

2- احدد اهدافا معينة ومكتوبة واحدد مواعيد لتحقيقها .

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

3- أعد قائمة عمل يومية وارتبها حسب أهميتها وانفذ اجمعها في اسرع وقت ممكن .

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

4- أعرف قاعدة (80 - 20) واستخدمها في العمل (تشير

هذه القاعدة الي ان 80% من فعاليتك ستظهر عندما

تنجز 20 % من أهدافك)

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

5- أحتفظ بجدول مفتوح لكي اكون مستعدا

للازمات وللاهور غير المتوقعة .

0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

6- أفوض كل ما يمكنني الي الآخرين ليقوموا به .
0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

7- أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.
0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

8- أتناول غداء خفيفا حتي لا أشعر بالنحاس بعد الظهر .
0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

9 - أقوم بجهد فعال لمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات
الشائعة (كالزوار ، والاجتماعات ، والمكالمات الهاتفية)
التي تعترض عملي باستمرار .
0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

10- أستطيع أن أقول لا عندما يطلب الآخرون وقتي
خاصة اذا كان ذلك سيجعل دون اكمال انجاز المهام الرئيسية
0- نادرا 1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

تحليل الدرجات :

لكي تعرف درجتك اعط نفسك :

3 نقاط لكل اجابة " دأنا "

نقطتين لكل اجابة " غالباً "

نقطة واحدة لكل اجابة " أحياناً "

صفر لكل اجابة " نادراً "

أجمع النقاط لكي تعرف درجتك النهائية ، فإذا حصلت علي :

صفر - 15 الأفضل ان تفكر قليلاً في إدارة وقتك .

15 - 20 لا بأس لكن يمكن لك أن تتحسن قليلاً .

20 - 25 جيد جداً

25 - 27 ممتاز

28 - 30 ربما تكون قد عرفت الإجابة من قبل

2

**الوقت في
البيئة العربية**

الوقت في البيئة العربية و المحلية:

حُثنا الدين الإسلامي الحنيف على الاهتمام في الوقت واستثماره في العبادة والاشياء النافعة . يقول تعالى : " والعصر ، ان الانسان لفي خسر ، الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات ، وتواصوا بها لحق ، وتواصوا بالصبر . " (سورة العصر) وقال عليه أفضل الصلاة والسلام : " أغتنم خمسا قبل خمس : حياتك قبل موتك . وصحتك قبل سقمك . وفراغك قبل شغلك . وشبابك قبل هرمك . وغناك قبل فراغك . "

ويقول الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه :
" ان الليل والنهار يعملان بك فأعمل فيهما "
ويقول أحد السلف : " لو قلت اني قرأت عشرين الف مجلد لكان اكثر ، ولا أزال في مرحلة الطلب . ويقول : كتبت بأصبعي هاتين ألفي مجلد . " وهذا قاله في اوسط حياته وليس آخرها ...
ان هذا يدل على اهتمام العرب وتعظيمهم للوقت ، والاستفادة منه .
ولعل الشعراء العرب خير من عبر عن أهمية الوقت وأستثماره
يقول الشاعر أحمد شوقي :

دقات قلب المرىء قائلة له ان الحياة دقائق وثوا
ويحذر شاعر عربي آخر من سهولة ضياع الوقت رغم أهميته: والوقت
أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع

تأثير البيئة المحلية علي إدارة الوقت

تلعب البيئة المحلية دورا كبيرا في إدارة الوقت. وبشكل خاص البيئة الاجتماعية ، ونعني بالبيئة الاجتماعية تلك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية التي نشهدها في البيئة المحلية ، العادات والتقاليد والاعراف والانماط الاجتماعية الاخرى . والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر علي عملية إدارة الوقت وتدبيره بشكل فعال . ويمكن النظر الي مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي :

1 - تعود الناس علي عدم تحديد الأهداف :

أعتقد غالبية الناس بشكل عام علي عدم الاهتمام بتحديد أهداف والسعي الي تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي عطلة الاسبوع . وهذا بدوره انعكس علي اضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدي الكبار والصغار علي حد سواء ، ما عدا قلة من الناس المنظمين

2 - تعدد المناسبات الاجتماعية :

نلاحظ تعدد المناسبات الاجتماعية . كالولائم ومناسبات الافراح التي نمضي فيها كثيرا من الوقت فنحن غالبا نعلم متى تبدأ هذه المناسبات ، ولكننا لانعرف متى تنتهي وكثيرا ما أهدرنا خلالها الوقت الكثير . كما نجد اللقاءات الاجتماعية كالدوريات والزيارات العائلية طويلة الامد خلال عطلة الاسبوع والتي يمضيها الناس في الثرثرة أو لعب البلوت ساعات طويلة دون حساب للوقت . فكثير ما تمضي عطلة الاسبوع دون انجاز اعمال أخرى هامة وقد يكون التأجيل هو سيد الموقف في نهاية الاسبوع . وربما يتكرر التأجيل اسابيع أخرى .

3 - الزيارات المفاجأة أو غير المخططة :

كما نجد ان ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيتتنا الاجتماعية . مثل الزيارات المفاجئة من الاقارب أو الاصدقاء دون مواعيد مسبقة أو دون مكالمات تلفونية للتأكد من وجود الانسان في منزله ومدي استعدادده للزيارة أو انشغاله بأشياء هامة تخصه .

4 العواطف و المجلات الاجتماعية علي حساب الوقت :

ان العواطف الانسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجلات علي حساب الوقت . فنادرا ما يعتذر الواحد منا عندما يطلب منه احد آقاربه أو اصدقائه زيارته أو عندما يزوره مفاجأة في منزله أو في عمله . ان كلمة (لا) تكاد تكون معدومة بين الاقارب والاصدقاء . وان وجدت وهذا نادر فأنها قد تفسر اجتماعيا بعدم التقدير أو عدم الاهتمام .

5 - التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات :

ان ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيتتنا الاجتماعية . سواء كان ذلك في المنزل او في العمل . وقد يكون من اسباب ذلك التأجيل متطلبات البيئة الاجتماعية التي أشرنا اليها آنفا . وقد يكون التأجيل بسبب التعود علي التأجيل او عدم الاهتمام والامبالاة بالوقت . هذا وسوف نقوم بأقتراح بعض الحلول لهذه المؤثرات علي ادارة الوقت في مكان اخر من هذا الكتيب .

3

إدارة الوقت
إدارة الحياة

إدارة الوقت هي إدارة الحياة :

الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته ، لا يستطيع إدارة أي شيء غيره

إدارة الوقت ماهي :

إدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني: قدرة الفرد علي تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل . و التغلب علي بعض ضغوط الحياة.

ومن أهم هذه المهارات لتغيير السلوك :

- مهارة الفرد في السيطرة علي الوقت المتاح للعمل في ظل المهوكلات الخارجة عن إرادته
- تغيير بعض العادات السلبية مثل عدم الالتزام بالوقت أو عدم تحديد بداية الأشياء ونهايتها
- قوة الإرادة والاصرار علي تنفيذ المهمة في موعدها مهما كانت الظروف
- الالتزام والولاء للمهمة أو العمل أو المنظمة أو جماعة العمل .
- كسر الروتين والرتابة في العادات والممارسات اليومية والاصرار علي النجاح

- والتفوق دائما مهما كانت الظروف والعوائق النفسية او الاجتماعية .
- اكتساب عادات جديدة واتجاهات ايجابية نحو الوقت وتقديره واحترام الالتزام به وجعل هذه العادات الجديدة سلوكا دائما وبيعه واقناع الاخرين به .
 - التفكير بحلول ايجابية للمشكلات التي قد تواجه عمليات الالتزام بالوقت.
 - وضع اهداف قصيرة وطويلة الاجل وذات معنى للحياة والعمل والاستمتاع بتحقيق هذه الاهداف .
 - توزيع ساعات الحياة اليومية والاسبوعية والشهرية لتكون ساعات ممتعة وذات معنى ومشملة علي الجد والمهم والمتعة والهواية والتشويق .
 - عمل توازن بين النشاطات النفسية والجسمية والذهنية عن طريق ممارسة الهوايات الرياضية والفكرية والالعاب والاجتماعات مع الاصدقاء والمعارف .
 - التغلب علي الضغوط الطارئة ومواجهتها بروح رياضية وابتكار حلول للتغلب عليها دائما .

كيفية القضاء علي بعض العادات السيئة في إدارة الوقت:

يمكن اتباع الخطوات التالية للقضاء علي بعض العادات السيئة في إدارة

الوقت وهي :

اولا : حدد العادات السيئة والمطلوب التخلص منها

ثانيا : سجل الهدف بوضوح

ثالثا : حدد كافة المشكلات المترتبة علي هذه العادة

رابعا : ضخم قيمة النتائج التي سوف تحققها .

خامسا : كن صبوراً واستعن بمساعدة الآخرين .

سادسا : كن ايجابى وابتعد عن تذكر الماضي او استعادت

سابعا : كن حازما مع نفسك وفي تصرفاتك .

4

الاشياء ذات الأولوية والاشياء الهامة

الاشياء ذات الأولوية والاشياء الهامة:

تعتبر الاولويات من اهم العوامل المساعدة علي ادارة الوقت بفعالية.
ويمكن استخدام الخطوات التالية لتحديد الاولويات:

1 - حدد الاولويات ذات الاهمية العظمي أي التي تحقق انجاز 80 ٪ .

2 - حدد نتائج الاهداف المطلوب تحقيقها .

3 - حدد الخطوات المطلوبة لتحقيق نتائج الاهداف .

4 - حدد الاولويات الاقل اهمية أي التي تحقق انجاز 20 ٪ .

5 - حاول التقليل من كمية الوقت المبذول في تنفيذ الاولويات .

الأنسان بطبعه ينجزع الي التعامل مع الأولويات الأقل اهمية

الفرق بين الأمور العاجلة والأشياء العاجلة ؟

الأشياء العاجلة	الأمور العاجلة
1 - نادرا ما تكون العاجلة لها عاقلة	1 - هي الأشياء التي تساهم في تحقيق النتائج قصيرة الأجل
2 - الأشياء التي تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل	2 - يمكن ان تساهم أو لا تساهم في تحقيق الأهداف
	3 - تكون العاجلة لها ملحة أكثر من الأمور العاجلة
	4 - عادة لا يدري المدير في أغلب الأحيان ان كانت حقا عاجلة أم انها تبدو كذلك .

كيفية عمل جدول تحليل الأعمال

يمكن عمل جدول للأشياء الهامة والأشياء العاجلة على النحو التالي:

غير هام	هام	
3	1	عاجل
4	2	غير عاجل

من 10 % - 40 %

أمثلة على ذلك :

1 - أعداد ميزانية

- عميل كبير

2 - التخطيط

- التدريب

3 - الأنظمة اليومية

- الزوار غير المتوقعين

- المكالمات التلفونية

4 - الاحاديث غير الهامة

طريقة تحديد الأولويات أ ب ت :

أ - أعمال ضروري أدائها :

أعمال مهمة جدا مثل :

- عملاء كبار

- مواعيد سوف تلغي

- فرص للنجاح والتقدم

ب - أعمال واجب أدائها :

أعمال متوسطة الأهمية مثل :

أعمال تؤثر في تحسين العمل وأدائه غير انه ليس لها مواعيد

ج - أعمال من الأفضل أداؤها :

أعمال أقل أهمية مثل :

- أعمال يمكن تأجيلها أو استبعادها

ويوضح شك (1) تحليل نشاط العمل.

أن الأساس في ترتيب الأولويات هو خبرة الانسان وتقديره

شكل (1)

بيان تحليل نشاطات العمل :

نشاط العمل	قيمة النقطية	نسبة الوقت %	الوقت المثالي ن. %	الوقت الفعلي %
توريد لموظفيه بنوعيه	٢	١٠	٢٠	١٧
ملاحظات				
توفير الدعم الإداري	٢	٥	١٠	١٠
للموظفين اللجان				
تطوير سياسات	ب	١٠	١٠	٦
وتوصيات				
توفير أعمال	ب	٢٥	١٥	٥
وتسليمه للمديرية				
توفير موارد	ب	٥	١٥	٨
تطوير خطة طويلة	ب	صفر	١٠	صفر
المدة وتوصيات				
المجموع	****	%100	% 100	% 100

* كيف تزيد فاعليتك في إدارة الوقت:

أتبع هذه الخطوات أو النماذج:

- 1 - أعمل بذكاء وليس بصعوبة
- 2 - تعامل مع الأعمال الصعبة في الفترة الصباحية .
- 3 - حاول ان تعمل الاشياء الصحيحة وليس بشكل صحيح .
- 4 - حدد النشاطات والمهام التي تنوي انك القيام بها .
- 5 - أجعل عملية تبني الاولويات ووضعها عادة من عاداتك الرئيسية .
- 6 - قم بعمل واحد في وقت واحد .
- 7 - أجل كل شيء ليس له طلة بالعمل الحالي .
- 8 - أستغذ قدر الامكان من مبدأ التفويض .
- 9 - حدد أهدافك لتكون واقعية وقابلة للتطبيق .
- 10 - ضع جدولاً يومياً لا تحللات العامة والمقابلات والاجتماعات .
- 11 - لا تؤجل الأعمال العامة وذات الحاجة الملحة وحاول ان توجد حلاً لها .
- 12 - لا تحاول ان تنقل عمل المكتب الي المنزل .

إدارة الوقت في إدارة السلوك الشخصية

التحكم في الوقت :

بعد التخطيط واعداد الميزانية عليك كمدير ان تمارس وظيفة الرقابة . لهذا يجب ان تراقب مضيعات الوقت الخارجية والداخلية التي اشرفنا اليها في هذا الكتاب .

كما ان ادارة نفسك هي النقطة الحيوية في مراقبة الوقت والتحكم الجيد فيه . ينبغي تنمية عادات مفيدة في استخدامها وممارستها فعليا ، فبعد ممارسة ادارة الوقت والتحكم الجيد فيه ، ستكون مثالا وقدوة للآخرين في منطقتك .

ويمك التحكم في الوقت عن طريق اتباع مايلي :

أ - التزام الصبر :

ان نعمة الصبر تحول دون جعلك اسيرا للالتزام بالامور الملحة فبالرغم من ان الوقت يأخذ وقتا زائدا ، لكنه في الوقت ذاته يقلل من البدايات الخاطئة ويقلل من تكرار الازمات ، وهي من المضيعات الحقيقية للوقت . فعندما تسارع في اتخاذ قرار ما اوفي تنفيذه ، أسال نفسك اذا كنت قد تعجلت ام لا . اذا كان مرور الوقت يعتبر في صالحك في العمل دع الوقت يعمل لصالحك بأن تكون صابرا ومتأنيا .

ب - أداء المهمة :

حاول عندما تتناول أي مهمة أن تعالجها من أول مرة . لا تضيع الوقت في التفكير فيها وفي معالجتها . عندما يكون هناك عدة مهام صعبة للمعالجة ركز علي القيام بواحدة في كل مرة ، كأنك تلعب بكرة واحدة في كل مرة .

وعندما تجمع مواد كافية لاعداد واتخاذ قرارك فوراً ، بذلك يكون لديك وقت أكبر لتغيير قرارك اذا احتاج الي اصلاح ، فالتأجيل لايسبب ضياع الوقت فحسب ، بل يؤدي الي تأخير عملية التنفيذ .

- اصنع قراراتك المهمة وانت في افضل ساعات اليقظة ، اذ ستوفر الوقت وتختار بشكل افضل بين البدائل .

- عندما تتعامل مع شخص تعتقد انه يمكن ان يضيع الوقت في صنع قرار او في تنفيذه حدد له موعداً لالنتهاء ، لان تحديد موعد الانجاز يجعل المهمة تنجز في موعدها المحدد .

ج - الادارة بالاستثناء :

عندم تطبق طريقة الادارة بالاستثناء سوف توفر الوقت.ويمكنك اتباع هذه الخطوات :

- اترك المرؤوسين يراقبون الروتين والاعمال العادية ويصنعون القرارات الدائمة التكرار .

- تعامل انت مع المشكلات الاستثنائية فقط والتي تحتاجك وحدك للبت فيها .

- أبتعد عن الغوص في التفاصيل ، بل وفر الوقت بأن تحصل علي معلومات مرتدة FEEDBACK بشكل موجز من خلال التقارير الاستثنائية ذات العلاقة فقط بأنشطة ومهام صنع القرارات المهمة .

كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك :

يقترح ايمنيك ثلاث قواعد تجعل الوقت يعمل في صالح

الانسان :

أولا - التحكم في طاوله المكتب :

ان التحكم في طاوله المكتب تجعل العمل يسير بشكل

طبيعي . ويمكن اتباع مايلي :

- ابدأ بالاوراق (القصاصات) الصغيرة واكتب المهام التي تحتوي عليها بشكل نظيف وعلني ورقة واحدة فقط.
- كلما انتهيت من مهمة من هذه المهام اشطب عليها من القائمة .
- اقرأ البريد والخطابات الدعائية بسرعة .
- تخلص من البريد الذي تشعر بأنك لست في حاجة له .
- ضع الاعلانات التي تحتاج لها مع المجلات .
- تعود علي القضاء علي اكبر عدد من الخطابات والدعايات غير الضرورية
- ضع كل المراسلات التي تحتاج الي رد في ملف واحتفظ به بعيدا لانك ربما تحتاج الي قرار من مديرك او اجابة علي سؤال طرحته من قبل .
- راجع هذا الملف بين وقت وآخر حتي تنتهي منه نهائيا .
- خذ المذكرات الباقية وضعها بترتيب علي جانب مكتبك ، فأنت الآن منظم ومستعد لعملك (ان لديك الآن الاشياء التي ستقوم بها ومجموعة اوراق علي جانب مكتبك . وهي تمثلال معا المهام التي يجب عليك انجازها اما العمل الذي ينتظر الرد من الاخرين فإنه موجود في ملف بعيد عن نظرك)

ثانيا - أجهل الوقت يعمل لصالحك :

ان الوقت هو الوقت لدي كل الناس 60 ثانية في الدقيقة و60 دقيقة في الساعة و 24 ساعة في اليوم ، وسبعة ايام في الاسبوع ، واربعة اسابيع في الشهر و 365 يوما في السنة ، لكن العبرة في استثمار هذه الثوان و الدقائق و الساعات و الايام و الاسبوع و الشهور و السنوات

وهذه بعض القواعد لكي يعمل الوقت لصالح الانسان :

- 1 - من الافضل عمل المكالمات ساعات الصبح الباكر ، لانك تجد الناس في هذا الوقت يشربون الشاي او القهوة .
- 2 - استخدم ساعات الصبح المتأخرة (ما بين 9 - 10 صباحا للقيام بالاعمال التي تتطلب ابداعا وجهدا كبيرا . لان القدرات العقلية لدي الانسان تكون في ذروتها في تلك الساعات .
- 3 - أستغل ساعات الصفاء الذهني وقم بأكثر الاعمال والانشطة صعبة .
- 4 - أوجد لنفسك مكانا تختبئ فيه عن انظار الناس (مثل غرفة اجتماعات) ولكن دع شخص واحد يعرف مكانك ، واترك له ارشاداتك ومتي تود ان يتصل بك .
- 5 - اذا كان عملك يتضمن فيه طعام الغداء فحاول القيام بأداء المهام الصغيرة بعد الغداء مباشرة . لان عقلك وجسمك بطيئان بعد تناول الطعام .
- 6 - في فترة ما بعد الظهر ومع نهاية اليوم يجب ان تقوم بالتخطيط . قم بتسجيل بعض المهام التي يمكنك القيام بها اول شيء في صباح اليوم التالي وضعها امامك (تذكر المكالمات التي قمت بها صباح هذا اليوم . خذ

الملاحظات المتعلقة بها ثم ضعها فوق الطاولة لكي تقوم في صباح الغد
بأنجازها ان كانت خطط او مكالمات)

ثالثا : تحكم في مهام عقلك:

كثيرا ما نشعر بأننا غير قادرين علي التحكم في عملنا بسبب كثير
من الاعمال المطلوب انجازها

ويمكننا التحكم في مهام عقولنا أثناء العمل باتباع

التالي :

- لا تشعر انك يجب ان تنجز العمل كله في وقت واحد .
- تأكد ان ما تقوم به هو العمل كله في نفس اللحظة
- لا تخشي قول لا اذا لم يكن لديك وقت ..
- كن اكثر لباقة في قول لا مع رئيسك..
- قم بين الحين والآخر بأعداد قائمة بالمهام التي اعطاها لك ايها م
مختصر لكل منها - اطلب من رئيسك ان يساعدك في اولويات عملك .
- تخلص من عادة طباعة او نسخ المذكرات ذات التغييرات الطفيفة ..

5

مضيعات الوقت

مضيعات الوقت

تمرين عملي حول مضيعات الوقت :

الرجاء ترقية هذه الأشياء حسب درجة تأثيرها عليك في عملك بحيث تعطي رقم (1) للعامل المهم ثم رقم (2) ل الأقل أهمية كما في جدول (1)
جدول رقم (1) مضيعات الوقت

العامل	ترتيب العامل
- الحاجة لشخص كفوء .	1 2 3 4 5
- الحاجة الي المعلومات المرتده	1 2 3 4 5
- الاهداف غير الواضحه	1 2 3 4 5
- المعلومات الضعيفة	1 2 3 4 5
- التردد والتاجيل والتسويق .	1 2 3 4 5
- الحاجة الي المعلومات .	1 2 3 4 5
- كثرة القراءة .	1 2 3 4 5
- التلفون .	1 2 3 4 5
- عدم تخطيط الوقت .	1 2 3 4 5
- الزوار .	1 2 3 4 5
- الحاجة الي الاولويات .	1 2 3 4 5
- الاجتماعات المجدولة .	1 2 3 4 5
- التعب .	1 2 3 4 5
- الاحاديث الاجتماعية .	1 2 3 4 5

- 5 4 3 2 1 - عدم تواجد الاشخاص .
- 5 4 3 2 1 - كثرة البريد غير الضروري .
- 5 4 3 2 1 - الحاجة الي الاجراءات الروتينية .
- 5 4 3 2 1 - الاجتماعات غير الضرورية .
- 5 4 3 2 1 - الاتصالات غير المجدية .
- 5 4 3 2 1 - الحاجة الي ادوات ادارية .
- 5 4 3 2 1 - متطلبات الزلاء في نفس الوقت .
- 5 4 3 2 1 - ادارة الازمات .
- التحدث بكثرة .
- 5 4 3 2 1 - المحاولات الكثيرة في وقت واحد .
- 5 4 3 2 1 - نطاق الاشراف .
- 5 4 3 2 1 - استخدام السلطة .
- 5 4 3 2 1 - عدم القدرة علي قول لا .
- 5 4 3 2 1 - انخفاض الروح المعنوية .
- 5 4 3 2 1 - الاخطء .
- 5 4 3 2 1 - اضاءة الوقت .

ملاحظة :

بعد التعرف علي مضيعات الوقت لديك قارن ما وجدته

مع مضيعات الوقت عند بعض المديرين .

الوظائف الادارية لمضيعات الوقت:

يري جي ثوماس ميللر J. Thomas Miller (1981) إن هناك

العديد من مضيعات الوقت ، وهي كل الاشياء التي تمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال .

ويمكن تحديد مضيعات الوقت في سبع وظائف ادارية رئيسية وهي:

- التخطيط

- التنظيم

- التوظيف .

- التوجيه

- الرقابة .

- الاتصالات .

- صنع القرارات

هذا وقد تم تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف

الادارية . وسوف نستعرض أهمها حسب الوظائف الخاصة بها :

1 - في التخطيط:

- عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط .

- الادارة بالازمات ، تغيير الأولويات .

- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت

- انتظار المواعيد

- السفر - العجلة .

2 - في التنظيم .

- عدم التنظيم الشخصي . / طاوله المكتب المزدحمة .
- خلط المسؤولية والسلطة .
- ازدواجية الجهد .
- تعدد الرؤساء .
- الاعمال الورقية / الروتين / القراءة .
- التنظيم السيء للملفات
- المعدات غير الملائمة .

3 - في التوظيف :

- موظفون غير مدربين / أو غير أكفاء .
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين .
- التأخر أو التغيب عن العمل . / أو كثرة الاستقالات .
- الموظفون الاتكاليون

4 - في التوجيه :

- التفويض غير الفعال . / الاشتراك في تفاصيل روتينية .
- نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة .
- نقص التنسيق في العمل .

5 - في الرقابة :

- المقاطعات التلفزيونية .
- الزيارات المفاجئة .
- عدم القدرة على قول لا .
- معلومات غير كاملة / أو معلومات متأخرة .

- نقص الانضباط الذاتي .
 - ترك المهام دون انجاز .
 - فقدان المعايير / أو الرقابة / أو تقارير المتابعة .
 - الرقابة الزائدة .
 - عدم العلم بما يجري حولك .
 - عدم وجود الأشخاص الذين تريد دعمهم حولك .
 - 6 - في الاتصالات .
 - الاجتماعات .
 - عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والارشادات .
 - كثرة المذكرات الداخلية / أو الاتصالات الزائدة عدم الاتصالات .
 - 7 - في صنع القرارات
 - التأجيل / أو التردد .
 - طلب الحصول علي كل المعلومات .
 - قرارات سريعة ..
- ويوضح الشكل رقم (2) سجل مقاطعات الوقت، حاول التدرب عليه وقارنه في وقتك .

سجل مقاطعات الوقت

(مثل الزيارات , المكالمات التلفونية)

[illegible]

ت کلموں
ب زبانیہ

أهم ثلاث مضيعات للوقت :

هناك شبه اتفاق بأن ثمة ثلاث مضيعات للوقت نجدها عموما في المؤسسات وهي

- 1 - المقاطعات التلفونية .
- 2 - التفويض غير الفعال .
- 3 - الاجتماعات غير الفعالة .

وسوف نتحدث عن أهم الحلول لتلا المضيعات أثناء حديثنا عن كل منها فيما بعد:
الاسباب الذاتية (التي يفرضها بنفسك :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

الاسباب التي يفرضها المدير :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

الاسباب التي يفرضها العمل / التنظيم :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6

القادة والمديرون وإدارة الوقت

القادة والمديرون وإدارة الوقت:

يعتبر الوقت وإدارته بالنسبة للقادة والمديرين في القطاعين الحكومي والاهلي من أهم المهام. بل قد يكون أهمها علي الإطلاق . لان المدير الحقيقي والفعال هو القادر علي إدارة وقته .
يقول بيتر دركر DRUKER في هذا العدد :

ربما لا شيء يميز المدير الفعال مثل كونه محبا ومعتنيا في وقته .
ان تنوع اعمال القادة والمديرين . وكثرة مهامهم مابين التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز والاتصالات وقراءة التقارير والمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات . وجمع المعلومات وصنع القرارات وغير ذلك من المهام والنشاطات الشبيهة ، يجعل إدارة الوقت وتوزيعه مهارة هامة يجب علي القادة والمديرين أجادتها

ويشير الهواري (1980) اي ان ليس هناك نمط محدد للوقت الذي يقضيه كل المديرين حيث يختلف نمط توزيع الوقت باختلاف وظيفة المديرين . ويشير الكاتب نفسه انه في حالة اعتبار دراسة ماري ستيوارت حول الوقت الذي يبذله المديرون نجد مايلي :

36 ٪ أعمال ورقية

60 ٪ ملاحظة مباشرة

43 ٪ مناقشات غير مخططة

7 ٪ لجان (مخططة)

6 ٪ تليفون

4 ٪ اجتماعات

كما أوضحت دراسة أخرى قام بها الباحث رومان ستيورت
ROSEMARY Stuart. (1967) ان المدير يقضي في المتوسط وقته

فيما يلي :

26	% مع المرؤوسين
8	% مع الرئيس
12	% مع الزملا
8	% مع خبراء
5	% اتصالات أخرى داخلية
5	% مع عملا
6	% اتصالات أخرى خارجية

70 %

مضيعات الوقت للقادة وكبار المديرين :

يشير جي ثوماس ميللر Miller . ١ (1981) ان أهم مضيعات

الوقت لكبار القادة والمديرين هي :

- 1 - الأهداف غير الواضحة
- 2 - المعلومات الضعيفة .
- 3 - التردد والتأجيل والتسويف .
- 4 - الحاجة الي المعلومات .
- 5 - الحاجة الي المعلومات المرتدة .
- 6 - كثرة القراءة .
- 7 - التلفون .
- 8 - الحاجة لشخص كفوء .
- 9 - عدم تخطيط الوقت .
- 10 - الزوار .
- 11 - الحاجة للاولويات .
- 12 - الادارة بالازمات .
- 13 - الاجتماعات المجدولة .
- 14 - عدم تواجد الاشخاص .
- 15 - كثرة البريد غير الضروري .
- 16 - التعب .
- 17 - الحاجة الي الاجراءات الروتينية .
- 18 - الاحاديث الاجتماعية .
- 19 - الاجتماعات غير الضرورية .

- 20 - الحاجة الي أدوات ادارية .
- 21 - متطلبات الزملاء في نفس الوقت .
- 22 - ادارة الازمات .
- 23 - الاتصالات غير المجدية .
- 24 - التحدث بكثرة .
- 25 - المحاولات الكثيرة في وقت واحد .
- 26 - نطاق الاشراف .
- 27 - استخدام السلطة .
- 28 - عدم القدرة علي قول لا .
- 29 - انخفاض الروح المعنوية .
- 30 - الأخطاء .

تحليل :

1 - رتب حسب الأهمية : مضيعات الوقت:

المدير	التنظيم	أنت
-1	- 1	- 1
-2	- 2	-2
-3	-3	-3
-4	-4	-4
-5	-5	-5

2 - أختار أهم المؤثرات - مضيعات الوقت

3 - ضع قائمة للأسباب الداخلية والخارجية :

الاسباب الداخلية:	الاسباب الخارجية
- 1	- 1
-2	-2
-3	-3
-4	-4

4 - ضع قائمة بالاجراءات التي اتخذتها للقضاء عليهما :

الداخلية	الخارجي
- 1	- 1
-2	-2
-3	-3
-4	-4

أحذر مضيعات الوقت الثلاثة :

المقاطعات التلفونية

التفويض غير الفعال

الأجتماعات غير الفعالة

أهم الحلول لأهم ثلاث مضيعات للوقت :

أشرنا الي ان هناك ثلاث مضيعات رئيسية للوقت وهي:

أ - المقاطعات التلفونية .

ب - التفويض غير الفعال .

ج - الاجتماعات غير الفعالة .

وهذه هي أهم الطرق لحما :

أولاً: المقاطعات التلفونية :

يعتبر التلفون سلام ذي حدين بالنسبة للمديرين والمشرفين ،

فبأمكانه ان يوفر الكثير من الوقت ، وبأمكانه ان يضيع الوقت . هذا

ويمكن ادارة التلفون علي النحو التالي :

* اجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما تفكر وتقرر ما اذا كنت تكلم أحد

بالتفون أو وجها لوجه أو كتابة . أنظر الي الهاتف كألة لتوصيل الرسائل

فقط ولهذا اقلل الخط مباشرة .

* حدد زمن المكالمة قبل أن تبدأ بها .

* حدد مسبقا الافكار التي تنوي نقاشها أو الحديث عنها .

* حدد الشخص أو الاشخاص الذي تنوي محادثتهم .

* أعتمد علي مدير مكتبك أو سكرتيرك لتنسيق وتحديد تلك الاشياء

المشار اليها في في النقاط السابقة :

* أشعر من تتحدث معه بأن الوقت هام وليس لديك وقت كاف .

* تأكد من أنك تدير وقتك أثناء المحادثة أو اعتمد علي ساعة توقيت

إذا دعت الضرورة .

هذا ويوضح الجدول رقم (2) بعض أسباب مشكلات التلفون وبعض الطول المقترحة .
جدول رقم (2) مشكلات التلفون وبعض الطول

الاسباب :	الطول
1- عدم ادراك ضررها	سجل المكالمه وضررها
2- عدم وجود خطه لهما لاجتها	أعد خطه لغربلة وتفويض وجمع المكالمات
3- الشعور بالذات والاهمية	تعرف علي ذاتك . ولا تبالم في تقدير الاهمية
4- الرغبة في ان تكون موجودا	ميز بين ان تكون موجودا لقضاء الاعمال و ان تكون موجودا للتحكم في الاشياء الشخصية
5- الرغبة في ان تطلع علي كل شي	- قم بأجاز ما هو مخطط له .
6- الرغبة في المشاركة الروتينية .	- اشترك في كل التفاصيل . ابتعد عن الامور
7- الاتصال بالماتف	- فوض الي غير ذلك
8- عدم التفويض	- فوض اكثر وخطط للمكالمات
9- عدم كتابة النقاط المطلوب كتابتها	- نظم نفسك . خطط للمكالمات
10- الموظفون الاتكاليون	- ارفض ان تتخذ قرارات نيابة عنهم
	دعهم يتعلمو من الاخطاء

ثانيا - الاجتماعات غير الفعالة :

تمثل الاجتماعات احد نشاطات القادة الاداريين والمديرين والمشرفين ، لذلك يجب المحافظة عليها وادارتها بفعالية وذلك علي النحو التالي :

- * أبتعد عن عقد الاجتماعات غير الضرورية .
- * ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد واختمه في الوقت المحدد أيضا ، حتي ولو اضطرت الي استخدام مؤقت ألي (ساعة) .
- * أجعل كل الحاضرين يعرفون موعد الاجتماع كما أخبرتهم عن موعد بدايته
- * أعد جدولا بموضوعات الاجتماعات المقررة عدا تلك الاجتماعات الجانبية ، واكتب فيه الاعمال غير المنتهية في الاجتماعات السابقة .
- * وزع جدول الاجتماع قبل عقده حتي يعرف المشتركون مقدما ما سيكون في الاجتماع .
- * اجعل الاجتماع عاديا ما امكن ، وذلك بأن تخطط له بعناية وتنفذه بدقة .
- * حافظ علي موضوع الاجتماع ، خاصة مع نهايته عندما يميل المشاركون الي الحديث عن قضايا أخرى ، فقد تاخذ المقاطعات كثيرا من الوقت ، لهذا اطلب من الحاضرين كتابة ملاحظاتهم وقراءتها شفويا عندما يطلب منهم ذلك .
- * حدد اشخاص معينين لمتابعة المشروعات . واكتب هذه المهام في وقائع الاجتماع الحالي وجداول الاجتماعات القادمة .
- * يجب اعداد محاضر مفصلة ودقيقة للاجتماعات بأسرع وقت ممكن بعد انتهائها .
- * حاول ان تختار أقل الايام نشاطا في الاسبوع لعقد الاجتماع .
- * حاول ان تعقد اجتماعات اللجان أيضا في ذلك اليوم ما امكن سواء كان الاجتماع اسبوعيا او نصف شهري او شهريا .

* يمكن توفير وقت في الاجتماعات اذا عقدت خلال ساعات الغداء .
هذا ويوضح الجدول رقم (3) اسباب مشكلات الاجتماعات وبعض حلولها

الأسباب	الحلول
1- عدم وجود هدف	- ينبغي ان لا يكون اجتماع بدون هدف ويفضل ان يكون الهدف مكتوبا.
2- عدم وجود جدول عمل	- ينبغي الا يعقد اي اجتماع دون جدول أعمال مكتوب .او يذكر جدول عمل شفوي للاجتماع المفاجيء .
3- اشخاص غير ملائمين : كثيرون او قليلون	- يجب ان يحضر اولئك الذين لا يحتاجهم الاجتماع .
4 - عدم ملائمة الوقت	- يجب التأكد من الوقت المناسب
5 - عدم ملائمة المكان	- يجب اختيار مكان مناسب للاجتماع .
6 - عدم التخطيط لاجتماعات	- يجب التخطيط الملائم لمعظم

الاجتماعات الفعالة .

- اختبر حاجتك للاجتماعات العادية
توقف عن عقده لفترة وانظر
ماذا يحدث.

7 - كثرة الاجتماعات

- قم بتقييم الحاجة للمشاركة

8 - قلة الاجتماعات

وللمعلومات وللتنسيق .

ثم ضع الجدول بناء علي هذه الاولوية.

- اعد مذكرة مكتوبة بكل

9 - أشعار او مذكرة غير ملانة

الضروريات بما فيها المعلومات والمواد الضرورية.

- ابدأ في الوقت المناسب .

10 - عدم بداية الاجتماع في

الوقت المناسب

- قم بانهاء الاجتماع في الوقت

المناسب.

11 - عدم انتهاء الاجتماع

في الوقت المناسب

- قم بتلخيص نتائج الاجتماع ، او

12 - عدم تلخيص نتائج الاجتماع .

اجعل احد المشاركين

يقوم بعملية التلخيص.

شكل رقم (3)

مخطط مضيعات الوقت في الاجتماعات

<p>طبيعي: الأهداف، الأغراض، القصد والنوايا من الاجتماع</p>
<p>ما قمتَ مقترح تطوير خطة العمل</p>
<p>التوقع : من المتوقع حضورهم ؟ ماذا سيقول كل واحد ؟</p>
<p>أعضاء اللجنة : محمد : مدير التخطيط علي : مدير الشؤون المالية صالح : المحاسب</p>
<p>جدول العمل : ما هي أسس طريقة لانجاز المهام المطلوبة ؟</p>
<p>١- شرح الحاجة لتطوير الخطة ٢- تقديم مقترحات التطوير ٣- التأشير النهائي للتطوير ٤- وضع الاستراتيجية للتطوير</p>
<p>الوقت : ماذا اليوم ؟ متى يبدأ ؟ متى ينتهي ؟ أين سيكون الاجتماع ؟</p>
<p>مؤرخة : ١٤٣٠ هـ مساءً : ١١/٣٠ حتى ١١/٣٠ صباحاً</p>

ثالثا : التفويض غير الفعال :

يعتبر التفويض من أهم العوامل المساعدة علي كسب الوقت

وأدارته . ويمكن ممارسة التفويض علي النحو التالي :

- * إذا كان لديك مدير مكتب أو سكرتير عليه أن يقوم بترتيب مواعيدك ، فيوفر عليك الوقت وينظم زائريك بعدم السماح لبعضهم بمقابلتك أو تأجيل مقابلتهم لك حتي موعد آخر .
- * دع مدير مكتبك أو سكرتيرك يهتم في المكالمات الهاتفية . أطلب منه ان يهتم هو في الإجابة علي كل المكالمات ما عدا الاضطرارية منها . كذلك اطلب منه ان يسجل ملخصا لكل مكالمة او ملاحظة حولها .
- * أعط مساعدك او مدير مكتبك او سكرتيرك مسؤولية كاملة عن جميع المراسلات التي ترسل من مكتبك بما فيها الرد علي الرسائل العادية النمطية . كذلك امنحه مسؤولية توقيع رسائلك بالختام الخاص بتوقيعك ما عدا الرسائل الحساسة أو تلك التي يترتب عليها نتائج مهمة وكبيرة .
- * حافظ علي وقت مدير مكتبك أو سكرتيرك ، وذلك بأن تجتمع معه أما صباحا أو في نهاية الدوام حتي يتم تنسيق جدول العمل اليومي سويا ، وحتى يكون قادرا علي تخطيط عمله وعمله وفقا لانشطتك واولوياتك

خاصة عندما تكون خارج مكتبك ، فيعرف مدة غيابك و اين يمكن الاتصال بك .. ونحو ذلك .

* لا تشجع التفويض العكسي . لان المهمة التي تعاد اليك ربما تأخذ من وقتك ووقت المنظمة اكثر مما لو قام بها المرؤوس بنفسه .
* أحترم وقت مرؤوسيك لانهم يحملون حسب جدول أولوياتك التي تريدها .

* وفر وقتك بعدم مراجعة مرؤوسيك ، لان هذا يوفر عليهم وقت لمصلحة العمل . كما ان مراقبة المرؤوسين يخرب عليهم اولوياتهم ويقلل من معنوياتهم ويسبب لهم القلق ويضعف من فعاليتهم في ادارة الوقت .
* اعط مرؤوسيك ارشادات يستطيعون العمل ضمنها في الاعمال المفوضة لهم وهذه الارشادات سوف توفر لهم الوقت كما تعطي المنظمة فوائد اخرى

هذا ويوضح الجدول رقم (4) بعض اسباب مشكلات التفويض وبعض
الحلول المقترحة لها:

الاسباب	الحلول
1 - عدم الاطمئنان او الخوف او الفشل	- عليك ادراك الامور، وتقبل المخاطر لشيء لا بد منه
2 - عدم الثقة في الموظفين .	- ثق بهم ، قم بتدريبهم ، وسأهم في تطويرهم
3 - ادخال نفسك في تفاصيل وروتين	- لا تفعل شيء ، بإمكانك تفويضه للآخرين
4 - تفويض المسؤولية دون سلطة .	- فوض دائما السلطة مع المسؤولية.
5 - اخطاء ارشادات غير واضحة او غير كاملة	- تأكد من وضع الارشادات .
6 - عدم وضع طرق رقابة غير مناسبة	- ضع خططا وجداول مفصلة لهدي التقدم في العمل
7 - الرقابة الزائدة	- استمر قليلا . ركز علي انجاز العمل واساليبه.
8 - عدم القيام في المتابعة	- راقب سير العمل دائما وفي الوقت المناسب .

تطوير عادة استخدام الوقت للقادة والمديرين:

يري دجلاس ان علي القادة والمديرين ان يفكروا كيف يمضون وقتهم ويعتقد ان تعلم كيفية التحكم في الوقت يعني تغيير بعض العادات الخاصة بتمضية الوقت. غير انه لايمكن تغيير عادات الوقت حتي يعرف اولاً ماهي هذه العادات .

وفي هذا الصدد يقترح دوقلاس Douglass مايلي:

- 1 - الاحتفاظ بسجل يبين فيه كيف تمضي اسبوعاً او اسبوعين او اكثر اذا كان ذلك ضروريا .
- 2 - سجل كل ما تقوم به عندما تقوم به حتي لاتنسى أي شيء .

3 - في نهاية الاسبوع لخص ما قمت به وتأكد من النسبة المئوية لكل نشاط .

4 - بعد ذلك انظر كم من الوقت أنفقته فعلاً علي النشاطات المتعلقة بأهداف العمل ذات الاولوية وكم من النشاطات قمت بها بدون هدف ؛ او تكررت، او ذات أولوية بسيطة .

مقترحات لكيفية تمضية وقت المديرين :

يقترح نوريس وجوتفرايد Nor ris Gottfried هذه التقسيمات لتوزيع الوقت للمديرين :

50 ٪ الوقت المستغل تماماً ؛

وفيه يعمل المدير في مجال خبرته الفنية ويتضمن :

- قرارات ذات فائدة مباشرة

- وقت للتفويض

- حل المشكلات وضع القرارات .

- المراسلات

25 % وقت للاستثمار من يوم العمل : ويشتمل علي :

- تحديد البرامج الطويلة الامد .

- تخطيط وتطوير حلول بديلة

15 % وقت للتنظيم من يوم العمل ، ويخصص للمهام الادارية مثل :

- التقارير

- المؤتمرات

- الاجتماعات

10 % الوقت الخائم من يوم العمل ، ويتضمن :

- النشاطات غير المثمرة والمشكلات غير المتوقعة وغير ذلك . (34)

**لا تؤجل
عمل اليوم
إلى الغد**

التأجيل وكيفية التغلب عليه:

التأجيل هو : تأخير المهام المطلوبة الي مواعيد أخرى وربما نسيانها الي الابد .

ويعتبر التأجيل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة الوقت وتسبب مشكلات لها . قد يترتب عليها آثار وعواقب وخيمة سواء كانت هذه الآثار معنوية أو مادية .

يشير مريبل دوقلاس M DOUGLASS الي " ان التأجيل وباء يصيبنا جميعا ، فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ن واحلام اكثر لا تتحقق التسويف والتأجيل حجر عثرة رئيسية تعوق أي شخص يريد تحسين مدي استخدامه واستفادته من وقته . كما ان الكثيرين يصبح التأجيل لديهم عادة متأصلة يمكن أن تدمر أعمالهم وسعادتهم ، بل وحتى تؤدي الي تقصير عمرهم "

أسباب التأجيل :

يعزي التأجيل الي ثلاثة أسباب وهي :

١ - تأجيل المهام غير المحببة :

ان عدم السرور والارتياح من بعض المهام والأعمال يقود الانسان الي تأجيلها . وقد يكون هذا السبب من اكثر اسباب التأجيل لدي المدبرين والمشرفين في الحياة العملية . ولا شك ان تأجيل المهام غير السارة يزيد من مضاعفة عدم السرور هذه ، لذلك يجب اخذ زمام المبادرة بعدم التأجيل هذه حتي ينجز العمل وترتفع السعادة علي جو العمل والاداء .

ب - المشروعات الصعبة :

كثيرا ما قمنا بتأجيل المهام الصعبة لاننا ، لا نعرف من اين نبدأ .

غير أنه من اللاحية بمكان ان نحرس دائما علي التغلب علي الممام الصعبة ، او علي الاقل نسعي الي أيجاد حلول لها أولا بأول وازاحتها من أمامنا والانتقال الي مهام أخرى . ويمكن لنا أن نجزيء الممام الصعبة الي ممام صغيرة ، ثم نسعي الي حلها مجزأة .. وهكذا . أن تفتيت الممام أسهل وسيلة لعلاج المشكلات .

ج - التردد :

ان التردد هو مشكلة المشاكل . خصوصا في بيئتنا العربية . الكثيرون منا يعانون من هذه المشكلة. وقد يكون السر وراء عملية التردد هذه هو الرغبة القوية في ان نكون مصيبين أو علي الاقل ألا نرتكب الاخطاء .

كما ان محاولة الوصول الي الكمال أحد اسباب التردد . فالمديرون الذين يواصلون دفع مرؤوسيهم الي نتائج كاملة ، نادرا ما يحققون ذلك. هذا ويمكن التغلب علي عادة التردد والمخاوف الغامضة التي تجتاحنا اثنا عملية اتخاذ القرارات ، عن طريق اعداد قائمة بالاشياء التي تسبب القلق . تكتب هذه الاشياء التي تري انها لاتسير علي ما يرام ، أقرأ هذه القائمة بين وقت وآخر واكتب ملاحظات عما قد حصل فعلا في كل منها . ومن المحتمل ان تجد ان ما كان يقلقك لم يحدث . كما انك سوف تجد نفسك قد تعلمت عدم القلق من هذه القائمة .

نماذج من عمليات التأجيل وأثارها :

بيورد دوقلاس Douglass نماذج من الامثلة علي التأجيل وأثارها :

- تأجيل الرد علي التعامل يمكن أن يؤدي الي خسارتك الزبائن .

- تأجيل الصيانة لألة ما يمك أن يكلفك كثيرا جدا عندما تتعطل عن

العمل .

- تأجيل اعداد منتجات جديدة يمكن أن يؤدي الي انتاجها من قبل منافسيك أولا .
- تأجيل الذهاب الي طبيب الاسنان يمكن ان يجعلك تتعلم كيف تعيش بأسنان صناعية .
- تأجيل التمارين الرياضية يمكن أن يقصر من عمرك .
- تأجيل كتابة وصية للورثة يمكن أن يجعلهم يعانون من المصاعب والروتين لسنوات عديدة
- تأجيل القيام بالأعمال المهمة بالنسبة لك يمكن أن يفقدك الغني أو السعادة الممكن أضافها علي حياتك .
- تغيير عاداتك :
- من أهم العوامل المساعدة عاي التغلب علي التأجيل هو تغيير عادات التأجيل - كما يري دوقلاس - وتحويلها الي عادة في العمل الفوري
- يتطلب منك سلوكا ايجابيا ويقترح دوجلاس ماياتي :
- * أجب علي الرسائل الواردة عند وصولها . لا تضعها جانبا وتقول سوف ارد عليها فيما بعد ..
- * عندما تقول لنفسك سوف أقوم بهذا الامر ، عليك القيام به فورا وليس فيما بعد .
- * ضع جدولا للأشياء المطلوبة واحرص علي تنفيذ الجدول وتعلم أن تكبح تلك النشاطات غير المجدولة التي غالبا ما تخفي وراءها عملية التأجيل .
- كما يري وليام فرنـد W. Frenـd انه يمكن وضع حد للتأجيل عن طريق
- 1 - أعلم ان التأجيل ليس الحل لمعالجة أعمالك؛
- 2 - قسم المشكلات الكبيرة الي اقسام يمكن التحكم فيها .
- 3 - خطط ونفذ مهمة اولية .

- 4 - ضع رهانا لنفسك .
- 5 - ابتكر نظاما للموافق .
- 6 - جرب خطة قصيرة امدت خمس دقائق .
- 7 - ابدأ بأصعب جزء أولا
- 8 - صمم بيئة عملك..

الاتصالات ودورها في إدارة الوقت

تعتبر الاتصالات من أهم نشاطات القادة والمديرين ويجب عليهم استخدامها بشكل فعال حتي تستطيع إدارة وقتك بفعالية . ويمكن مراعاة ذلك :

- 1- خطط كل اتصالاتك المكتوبة والشفوية .
- 2- تعلم كيف تنهي أو تقطع المحادثات أو النقاشات، فعندما تعتقد ان الموضوع قد تم تغطيته تماما
- 3- ابحث عن وسائل للحفاض علي الاتصالات بشكل دقيق ومختصر وفعال ما أمكن ..
- 4- أشعر الناس الذين تتحدث اليهم عندما تشعر ان الحديث المهم قد انتهى ، وذلك بالحديث عن أهمية الوقت او الملاحظة الي الساعة في يدك او نحو ذلك ...
- 5- ان إدارة الاتصال هي إدارة الوقت .

8

تخطيط الوقت

تخطيط الوقت:

تعتبر عملية التخطيط أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت .
والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب انجازه . واختيار احسن الخطوات وتطويرها لكي يتم انجاز الاهداف المرغوبة .
ويشتمل التخطيط علي الجوانب التالية :

- المهام البسيطة

- المهام العامة

- الاهداف

- المواعيد .

- الانجازات .

كيف تخطط وقتك وتتحكم به :

سوف نتناول عملية التخطيط للوقت من خلال عرض بعض التمارين العملية .
سوف نتناول عملية التخطيط للوقت من خلال عرض بعض التمارين العملية .
هل أنت مستعد :

تمارين علي التحليل الشخصي للوقت :

توضح العبارات التالية مختلف الطرق المستخدمة . أجب علي هذه العبارات من واقم عملك
الفعلي الذي تمارسه . كن صادقا في اجابتك لانما توضح بجلاء اسلوبك الفعلي في تخطيط
الوقت والتحكم فيه ، ولكي تقارن اسلوبك بأسلوب الاخرين والذي سوف تعرفه فيما بعد :

جدول رقم (5) التحليل الشخصي للوقت

1 - احتفظ بسجل مكتوب لكيفية قضائي للقسم الأكبر من وقتي	لا أحياناً غالباً دائماً
2 - أضغ المهام غير المحببة لي في جدولتي عندما تكون طاقتي في أوجها .	لا أحياناً غالباً دائماً
3 - أراجع عملي واقوض المهام التي يمكن ان يقوم بها غيري .	لا أحياناً غالباً دائماً
4 - لدي وقت لكى أقوم بواجباتي وما يجب القيام به .	لا أحياناً غالباً دائماً
5 - اطلل وقتي لأحدد كيف يمكنني دمج بعض المهام أو التخلص منها .	لا أحياناً غالباً دائماً
6 - المهام التي تحقق أهدافاً قريبة لها أولوية علي تلك الأكثر أهمية منها وبعيدة المنال .	لا أحياناً غالباً دائماً
7 - يعطيني رئيسي أعمالاً أكثر مما يعتقد انني أقدر علي القيام بها	لا أحياناً غالباً دائماً
8 - أقوم بالمهام القصيرة (التلفون ، والمراسلات) قبل الابتداء بالمشروعات طويلة الأجل .	لا أحياناً غالباً دائماً
9 - أراجع تسلسل مهامي وأقوم بأجراءات لتحسين ذلك .	لا أحياناً غالباً دائماً
10 - أرتب أولوياتي حسب أهمية أهداف المهام .	لا أحياناً غالباً دائماً

المصدر دايبل تيمب . إدارة الوقت . ت . وليد هوانه محمد الإدارة 1411 م 228-229

بعد الاجابة علي تلك الاسئلة في الجدول رقم (5) نأمل مقارنة اجابتك بالاجابات الموجودة في جدول رقم (6) وهي الاجابات المختلة .

جدول رقم (6) اقتراح لأفضل استخدام لوقت الاداري

السؤال	أ	اميانا	غالبا	دائما
1	2	3	2	1
2	صفر	1	2	3
3	1	2	2	3
4	صفر	1	2	3
5	2	3	2	3
6	2	3	2	1
7	3	2	1	صفر
8	3	2	1	صفر
9	1	2	3	2
10	صفر	1	2	3

إذا كانت درجتك اعلي من 25 فإن الوقت يستخدم بشكل فعال . اما اذا كانت الدرجة اقل من 15 فإن الوقت لا يستغل بشكل فعال . لذلك يجب اتخاذ خطوات تصميمية لتحسين فعاليتها .

ويوضح الشكل رقم (4) الفطة الاسبوعية ، والشكل رقم (5) الفطة اليومية ويمكن التدريب عليهما .

الخطة الأسبوعية:

الاهداف : ماذا نخطط لكي أجز حتى نهاية الاسبوع .
١ - اخذ فطحة التدريب والتطوير
٢ - اجراء مقابلات مع المتدربة 'لمدر
٣ - مراجعتها لمرصف المورطين
٤ - الدرسات شكلت مؤسسات (فرق
٥ - مراجعتها الرداء

الانشاآت	تاريخ التوليدات	الوقت المطلوب	أي يوم
الانشاآت مع قسم التدريب	١	٣٠ د	السبت
الانشاآت مع المحاسب	٢	٤٥ د	السبت
اعداد تكملة الاوليت	٣	حائنه	الرقم

شكل رقم (5)

الأشياء التي تؤديها اليوم

المفرد	الأولوية	الوقت المطلوب	العمل المجدول	جدول الأعمال
إحضار مع شمس الهندية	P	٣٠ د		٧:٣٠
				٨:٠٠
مراجعة مع لماسية	P	٤٥ د		٨:٣٠
				٩:٠٠
إحضار كمبيوتر للدراسة	P	حالتات		٩:٣٠
				١٠:٠٠
				١٠:٣٠
				١١:٠٠
				١١:٣٠
				١٢:٠٠
				١٢:٣٠
				١:٠٠
				١:٣٠
				٢:٠٠
				٢:٣٠
				٣:٠٠

3:30

4:00

4:30

5:00

المساحة

ملاحظات :

شكل رقم (6)

تحليل تفاعل مضيعات الوقت

الإدارة الجيدة للوقت تتطلب فريق فعال . كل واحد منا يجب عليه ان يستفيد وقته بشكل جيد ويجب ان نتعاون مع بعض في استخدام اوقاتنا بشكل جيد ايضا . غالبا ما نسهل في اضاعه وقت بعضنا . احيانا من دون ان نشعر بذلك . استشر بعض من وقتك لكي تحلل علاقات وقتك مع الآخرين . ناقش النتائج مع اولئك المعنيين والمعتنين . وابتعدوا جميعا عن طول مجدبة تقدم الجدير .

الشخص رقم ١ أدري خلفها المدرسون، الزملاء، الرفيق .. الخ	صفتهم الاشياء التي تقوم بها او لا تقوم بها	صفتهم والتحسين التي يقومون بها او لا يقومون بها	الطرق الممكنة: التفكير والتجارب البنائية
عليه	متأثف دائما ليس رابعة لحظة دائما غير راض للتوجيه معلومات كامله	لم يفر المثلث المثلث بشكل الملاحظات ناصه لا يسطر جيد سأل كثيرا تسريته	اجتماع في الصباح تدريسيه في يوم خطي اجتماعات يوميه دائمه وضع نظام جيد للمتابعة

مبادئ أستغلال الوقت:

علي ضوء التمرين السابق وتحليل ابعاده يقتصر بعض باحثي الوقت

بعض المبادئ التي تعا عد المديرين علي ادارة الوقت واجمها :

1 - ضرورة مراجعة المدير للمهام التي ينبغي اكمالها وليري ان كان بالامكان انجازها في وقت اقل .

2 - علي المدير ان يستخدم كل اختصار ممكن . علما بأن العمل الجيد او المرضي هو كل ما يحتاج اليه بالنسبة الي نوعية اداء معظم اعماله .

3 - ينبغي علي المدير ان يكون راغبا في القيام بالمهام الصعبة اولا .

4 - ينبغي للمدير ان لا يدمر غيره يقوم بعمل يستطيع القيام به بشكل اسرع .

5 - يجب علي المدير ان لا يفرق بأعمال يمكن لغيره ان يقوم بها .

6 - يجب علي المدير ان يهتم بالارشادات والاوامر التي توجه للمرؤوسين .

7 - يجب علي المدير ان يكون حازما ولا يؤجل عمله .

8 - يجب علي المدير ان يخطط لفترة غيابه وماذا يجب ان يقوم به الآخرون فترة غيابه

9 - ينبغي علي المدير ان يكون محافظا علي الوقت تماما . لانه هو القدوة للآخرين .

10 - يجب ان يكون لدي المدير خطة عمل لتنفيذها في وقت الصباح . واراها عما ينبغي انجازه من كل يوم عمل .

كيفية توزيع الوقت

يري بعض الباحثين أن المديرين يحتاجون الي كمية كبيرة من الوقت لكي يخططوا ويديروا اعمالهم بكفاءة عالية . غير ان الواقع الفعلي يقول بأن ما يمضيه المديرون في التخطيط والتفكير في اداء العمل لا يتجاوز 5 ٪ بالمائة من وقتهم .

وجدت دراسة اجرتها مؤسسة امرسون الاستشارية مع عدد من المديرين الكبار خلال عدة سنوات كيفية قضاء المديرين لوقتهم وكان من اهم نتائج الدراسة كما يوضحها الجدول (7) مايلي

جدول رقم (7) توزيع الوقت

النسبة	الوقت بالدقائق	داخل المكتب
18 ٪	10.8	الهاتف
14 ٪	88.8	الاجتماعات المجدولة
10.8 ٪	64.8	الاجتماعات المفاجأة
7.4 ٪	44.4	المقاطععات
6.8 ٪	40.8	القراءة والكتابة
4.6 ٪	27.6	الاملاء علي الالة الكاتبة
5.7 ٪	34.2	التخطيط والتفكير

المجموع	408.6	768.1 %
		(6.8 ساعات)

بعيدا عن المكتب

المؤتمرات واجتماعات العمل	84.0	14.0 %
اجتماعات غداء	57.6	9.6 %
العمل في المنزل	49.8	8.3 %

	191.4	31.9 %
--	-------	--------

(3.2) ساعة

الوقت الكلي = عشر ساعات

كيف تقيس قضاءك لوقتك

جدول (8) توزيع الوقت الفعال للمديرين

8-9 9-10 10-11 11-12 1-2 2-3 3-4 4-5

المهمة

5 المجموع

في المكتب

الماتف

الاجتماعات المجدولة

الاجتماعات غير المجدولة

المعوقات

القراءة والكتابة

الاملاء

التخطيط والتفكير

خارج المكتب

المؤتمرات والاجتماعات

اجتماعات مع الغداء

العمل في المنزل

ويمكن عرض المثال التالي كدليل علي عملية تخطيط الوقت :

النشاط :

من الساعة 8 - 9 صباحا يوم غد سوف أعمل علي جدول الاجتماع.

النتيجة :

من الساعة 8 - 9 غدا سوف أكمل الجدول للاجتماع .

ففي مثل هذا العمل أنت تحاول التعامل مع نتائج أساسية وتنجز شيئا كثيرا من العمل .

تمرين عملي علي وضع النتائج الأساسية

انجاز الهدف :

1 - حدد بشكل واضح وأساسي ماهو المطلوب أنجازه :

2 - جزيء الاهداف الكلية الي اجزاء صغيرة :

3 - ضع جدول للوقت :

4 - حفز ذاتك ، اعمل بأسلوب منظم وملتزم ، ووضه أهدافك بشكل دوري

نماذج عملية علي تخطيط الوقت

أ - تأليف كتاب :

- نظم الكتاب الي عدة فصول .
- ضم موعد لانجاز الفصل الاول .
- انجز الفصل الاول (وهذا الانجاز للفصل الاول والالتزام فيه في الموعد المحدد سوف يحفزك علي انجاز الفصل الثاني منه) .

ب - تخفيض الوزن

- قرر كم كيلوجرام تري ضرورة خفطها من جسمك .
- قرر كم من الوقت تحتاجه لخفض هذا الوزن .
- قرر كم من الوقت يمكن خفطه خلال الاسبوع وخلال اليوم .
- حافظ علي الجدول الذي وضعته لحفظ الوزن .
- أعمل تعديل وتكييف لتلك الايام التي لم تستطع خلالها الالتزام بخفض الوزن .

- أعمل بجد خلال اليوم التالي حتي تتمكن من المحافظة علي عملية حفظ الوزن .
بهذا الاسلوب يمكنك تحقيق الهدف .

ج - توفير مال كاف للتقاعد :

- قرر كم من سنة باقية حتي تحصل علي التقاعد .
- حدد كم من المال تحتاجه لكي تعيش معتمدا عليه علي ضوء متطلبات حياتك وشروطك الخاصة بأسلوب حياتك .

- خصص كمية من المال خلال سنوات العمل الباقية لكي تعرف كم من المال تحتاجه لتوفيره خلال السنوات العشر والخمس والسنة والشهر القادمة ، وهل

التوفير خلال الشهر القادم كاف كنموذج لتوفير المال المطلوب خلال السنوات القادمة . (مع ملاحظة أخذ الحيطة لسنوات التضخم والكساد المالي) .

وضع الهدف

هدف الحياة : -----

الواجب انجازه في عشر سنوات :

الواجب انجازه خلال خمس سنوات :

الواجب انجازه في اربع سنوات :

الواجب أنجازه في ثلاث سنوات

الواجب انجازه في سنتين :

الواجب انجازه في سنة واحدة :

الواجب انجازه في ستة شهور :

الواجب انجازه في الشهر القادم :

الواجب انجازه في الاسبوع القادم :

الواجب انجازه اليوم :

اختيار موضوعات الهدف :

التقاعد

العمل

اوقات الفراغ

الاجازات

الصحة

الصدقة

العائلة

الاجلية

**** تخمين :**

ضم الاهداف من ناحية اساسية ، و نتائج قابلة للقياس ، لاتعمم ، ضعما بشكل عال حتي تشوق نفسك .

تحليل الوقت للمدير التنفيذي:

ضع قائمة بجميع المهام التي تؤديها في جميع ساعات الوقت الذي تؤديه حتى ذلك الوقت الذي لا تؤدي فيه مهام جدول رقم (9) .

الوقت	المهمة	الأولوية
9 - 8		
10 - 9		
11 - 10		
12 - 11		
01 - 12		
02 - 01		
03 - 02		

04 - 03

05 - 04

06 05

مفاتيح الأولويات : 1 - هامة وحيوية

3 - روتينية

4 - غير ضروري

2 - هامة

*** أهم الأساليب العملية لإدارة الوقت :**

فكر في استخدام هذه الأشياء للتحكم في إدارة الوقت :

مفكرة المكتب :

ان المفكرة يمكن استخدامها لجدولة الاجتماعات والمواعيد ، كما يمكن استخدامها بفعالية لتسجيل و ابرز مواعيد الانتهاء من انجاز المهام والمواعيد مسبقا ، وبذلك يمكن تجنب مشكلة ان نكون في اكثر من مكان او القيام بأكثر من عمل في وقت واحد . ويوضح الشكل رقم (7) نموذج مفكرة أو سجل للمهام والنشاطات اليومية اليومية .

وقد تطورت أساليب المفكرة اليومية ، منها الصغير والكبير ، كما ساهمت التقنية الجديدة في تطوير نماذج متعددة من المفكرات المتقدمة .

شكل رقم (7)

سجل النشاطات اليومية (المخطرة اليومية)

الوقت	النشاط	الأهمية	أنواع المؤثرات
			طبيعية أخرى تلقون
7:30	الموصل لم يكتب وتشارك المفتوحة أمر الساتر	1 2 3 4 5	
8:00	قرارة ابريد	1 2 3 4 5	ا
8:30	تقديم ليدوليت	1 2 3 4 5	ا
9:00	اجتماع مع الكولونيل	1 2 3 4 5	
9:30	~ ~	1 2 3 4 5	
10:00	مراجعة تقرير	1 2 3 4 5	ا
10:30	الاجابة على خطابات	1 2 3 4 5	ا
11:00	~ ~	1 2 3 4 5	
11:30	مناقشة السجلات	1 2 3 4 5	ا
12:00	صلاة	1 2 3 4 5	
12:30	رد على بعض الخطابات	1 2 3 4 5	
01:00	اجتماع مع المدير	1 2 3 4 5	

شكل (8)

ملخص سجل الوقت

الأنشطة / التفاعلات	مجموع الوقت	نسبة الوقت	ملاحظات
تعليمات توجيهات للوطنية	٩,٤	١٧	
ديماسك للعالم	٥,٥	١٠	
اتصالات وتنسيق	٢,٦	٥	يتم تبادلها
توجيه نظام سياسات	٢,٢	٦	

قوائم المهام المطلوب إنجازها :

هناك أسلوب فعال لإدارة الوقت، وهو أن تحمل دفتر ملاحظات يحتوي على قائمة النشاطات اليومية والأسبوعية التي يجب إتمامها . وكما انتهت مهمة شطبت من القائمة وأضيفت مهمة جديدة .

ان هذا الأسلوب يعتبر قيما ومفيدا لتذكر كتابة المراسلات، وأجراً الاتصالات الماتفية والحصول على معلومات معينة ، او مقابلة شخصية .

أوراق الخطط:

ان هذه الاوراق تعمل كدليل ارشادي للنشطة التي تم القيام بها او التي ما زالت قيد الانجاز كما يمكن لهذه الاوراق ان تساعد المدير او المشرف على التركيز على مقدار الوقت المطلوب الذي ينبغي تخصيصه لانجاز مهمة معينة .

التأمل والتفكير:

يتحتم على المدير ان يأخذ بين وقت وآخر بعض الوقت لنفسه ليفكر كيف تسير امور العمل في ادارته او قسمه ، ويراجع من خلالها كيفية استخدامه للوقت بعد تحليله وتقييمه .

ان تخصيص وقت للتفكير والتأمل يمكن ان يكون عملاً مريحا لكل مدير أو مشرف .

9

التفويض وإدارة الوقت

دور التفويض في إدارة الوقت :

التفويض هو : تحويل مسئولية القيام بمهمة معينة من شخص الي آخر ويعتبر التفويض من أفضل أدوات إدارة الوقت التي تتوفر للإداري . انه مهم لجميع المستويات الادارية في المنظمة . ويجب ان يتعلمه كل فرد في المنظمة ، لانه يساعد علي النجاح والفعالية الادارية.

ان التفويض يساعد المفوض ، كما انه مهم في تطوير مروضيه وهذا بدوره ينعكس علي كفاءة المنظمة وفعاليتها .

لكن لماذا يخاف بعض المديرين من التفويض ؟ :

يوضح راوسب في مقالته عن التفويض ان اسباب عزوف بعض المديرين عن التفويض الي الاسباب التالية :

1 - عدم الثقة بالمروضين :

ان الخوف من النتائج غير المرشقة تؤدي بالمدير الي الحكم بأن رأي المروض ربما يكون خاطئا ، او بأنه لن يستطيع اتمام مهامه .

2 - عدم الثقة بالنفس :

ان المديرين الجدد يشعرون بعدم الاطمئنان في اعمالهم وفي علاقاتهم بمروضيهم وزملائهم .

3 - عدم الرغبة في المخاطرة :

لا يخلو التفويض في طبيعته من بعض المخاطرة ، لذلك يخشاه بعض المديرين .

4 - سوء تحديد الواجبات :

يجب ان يكون لدي المدير فهم واضح لمسؤولياته وسلطته .

5 - الخوف من المروضين كمنافسين :

ان ذلك يجعل المدير ينتقد المروضين نقدا زائدا ، مما التقليل من شأن انجازاتهم .

مقترحات للتفويض الفعال :

- 1 - أتفق مع رئيسك علي تحديد عملك. خذ كل المبادرات التي تستطيع القيام بها دون انتهاك. لحقوق الآخرين . ان التعريف الدقيق لعملك يحدد مسؤولياتك وتصرفاتك.
- 2 - تأكد من ان مروضيك يفهمون ما تتوقعه منهم. فالطريقة البسيطة للتفويض هي ان تخبر مروضيك عن السلطة التي تحتفظ بها لنفسك .
- 3 - اكتسب السياسات التي يمكن ان يستخدمها المروضين كدليل لهم عند صنع قراراتهم.
- 4 - كن متواضعا بحيث تعترف بأن شخصا ما يستطيع ان يقوم بالعمل بنفس الجودة التي تؤدي بها انت العمل .
- 5 - اجعل اكبر عدد من المروضين مساعدين تجاهك مباشرة. فهذا يساعدك علي الاتصال ومنع القرارات واتخاذ الاجراءات وممارسة الرقابة
- 6 - اجعل المروضين مسؤولين عن انجاز وتحقيق النتائج بدلا من القيام بالانشاطات .

الأشياء التي يجب والتي لا يجب تفويضها :

ثمة أشياء يجب تفويضها للآخرين وهناك أشياء يجب عدم تفويضها

ويوضحها الشكل رقم (9)

شكل رقم (9)

الأشياء غير الواجب تفويضها

الأشياء الواجب تفويضها

- 1- المسائل التي تكرر نفسها
- 1- البيانات التي لا يمكن تعريب وتحديد إيمانها
- 2- القرارات الروتينية
- 2- المعلومات ذات الأهمية الجوهرية بالنسبة للعمل
- 3- المعلومات التي تتطلب وقتا كبيرا لإعدادها
- 3- حقوقك المستندية
- 4- جوانب العمل التي لا تتطلب مهارات عالية
- 4- المسؤوليات المزدوجة التي يمكن أن تشغل المرؤوس بأهميته
- 5- الجوانب العملية التي تتطلب مهارات تقنية (ولا يمكن للمتخصصين أو الفنيين القيام بها)
- 5- القرارات التي تتعارض مع سياسة في العلاقات وأفراد كثيرين

الأشياء التي يمكن تفويضها هي : القراءة ، كتابة الخطابات ، المشاركة في

الاجتماعات ، توقيع المتطلبات الروتينية .

الحاجة الي التفويض

الحلول

الاسباب

الخوف من	1 - التدريب
عدم كفاءة	2 - قبول الخطاء
المروسين	3 - الابدال

الخوف من	1 - تدريب الذات
كفاءة	2 - التفويض الكلي
المروسين	3 - اعطاء تقدير
	4 - ميانة التحدي

معني زيادة	1 - موازنة العمل في القسم
عمل المروسين	2 - تكييف الاولويات
	3 - توظيف عاملين

الخوف من	1 - شرح المهام بشكل جيد
فقدان الرقابة	2 - التحكم
	3 - تبني الثقة

نصائح :

- 1 - لايمكن دائما عمل الشيء بشكل جيد
- 2 - تقبل الاخطاء .
- 3 - تقبل أفكار الآخرين .

فوائد ومزايا التفويض

- يساعد علي زيادة الابداع في ادارة الوقت .
- يبرز تدريب وتطوير العاملين .
- يزيد من مستوي الانتاجية الكلية .
- يوفر الجدارة والكفاءة الاخرى .

تحليل المهام :

وصف المهمة :

من من الآخرين يمكنه عمل هذا :

ماهي احسن طريقة لعمل هذا :

ماهو أحسن مكان لعمل هذا :

اماذا نعمل هذا علي الاطلاق :

ملاحظات أخرى :

أنت تفوض بفعالية..

أنت مدير فعال للوقت

الأشياء التي قد توقفتها	الأشياء التي لا يمكن تفويضها	الأشياء التي لا يمكن تفويضها	الأشياء التي لا يمكن تفويضها
تدبير عمل المنظمات صنع القرارات	قرارات المنظمات كبرى وضع جدول عمل توزيع العمل مع حاسب الآلي	تدبير عمل المنظمات قرارات المنظمات كبرى وضع جدول عمل	وضع جدول عمل قرارات المنظمات كبرى وضع جدول عمل

السكرتير وإدارة الوقت

الاستفادة الفعالة من السكرتير

ان مدير المكتب أو السكرتير الفعال يضاعف فعالية القائد أو المدير أو المشرف . كما أنه يساهم في إدارة وقته بفعالية .

* أهمية تنظيم وقت السكرتير:

ان قدرة المدير أو السكرتير علي تنظيم الوقت وتحليله والتعامل معه ينعكس علي فعالية الإدارة ، والمدير والانتاجية .

ان تعرف السكرتير علي أهمية الوقت والقدرة علي ادارته يساعد المدير في ادارة وقته ونشاطاته . كما ان تدريب السكرتير علي ادارة الوقت وتنظيم نشاطات العمل يعتبر عاملا حيويا في فعالية المنظمات في العصر الحاضر .

أهم واجبات فعالية السكرتير

- فحص المكالمات والزوار .
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات .
- تنظيم المواعيد والاجتماعات .
- اعداد مسودة المذكرات والخطابات .
- تفويض الاعمال الخفيفة .
- القراءة للمدير .
- صيانة ومتابعة وتحديث الملفات .
- مساعدة المدير علي تنظيم مهامه وتذكيره بالمواعيد .
- التفكير بأحتياجات المستقبل .
- أخذ زمام المبادرة بكل ما يهم المكتب .
- فهم الامور من أول مرة .

أقوال في إدارة الوقت:

يجب ان يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى .

١. ديل تيمب

توقف عن تخييم الوقت وابدأ في إدارة واستثماره يمكن أن يكون ذلك أفضل استثمار تقوم به لنفسك ومؤسستك .

وليام ر . ويكسين

الوقت مورد فريد لا يمكن إدارته بل استخدامه بحكمة .
الوقت الماضي ذهب الى غير رجعة ، ولا يعوض ويحدد بأنه أغلى مورد لكل شخص ولكنه لا يمكن استرجاعه .

جنيتر ميترا

براهما كرا ميس

الوقت هو اندر المولد فاذا لم تتم ادارته لن تتم ادارة اي شيء اخر .

بيتر دريكر

الوقت دائري حيث ان تبدأ وتتغير وتتوقف ، فعدم القدرة على الابتداء يسمى ترددا ، وعدم القدرة على تغيير الاحداث مع الوقت يسمى جمودا ، أو عدم مرونة كما ان عدم الرغبة في إيقاف حادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر اكراها .

تشارلز شيلنغ

الوصايا العشر لإدارة الوقت بفعالية:

يقترح لاري مكدوجل هذه الوصايا العشر لإدارة الوقت

1 - لا تضع امامك ساعة :

يعتبر الاكثر الي النظر الي الساعة بسبب مشكلات متأصلة لدي المدير او المشرف . كما ان النظر الكثير الي الساعة قد يدلل علي عدم الرضاء او الملل من الوظيفة .

2 - لا تقتل الوقت :

ان الموظفين الذين يقتلون الوقت يتسببون في القضاء علي المنظمات .

3 - أكرم مدير مكتبك او سكرتيرك:

ان مدير المكتب او السكرتير الجيد تساوي قيمته الذهب . ويجب التعرف علي مهاراته وكيفية استغلالها .

4 - حاول ان لا تسرق شخص آخر :

لا تخلو منظمات العمل من بعض الاشخاص الذين ليس لهم عمل ، فيكون هؤلاء الاشخاص مضرر ازعاج للآخرين فلا تكون واحد منهم .

5 - لا تكذب في كيفية استخدامك لوقتك :

يميل بعض الموظفين الي الكذب في طريقة استخدام الوقت . وكلما ارتفع مستوي الانسان في وظيفته ، كلما زادت اهمية الوقت لديه .

6 - لا تأكل طعام الغداء وحدك:

ان قضاء وقت الغداء او الشاي او القهوة مع الآخرين يساهم في

اتاحة الفرصة للتعرف والاتصال مع الآخرين وفهمهم بشكل اكثر . كذلك يكون فرصة لتعريفك علي الآخرين .

7 - خذ أجازتك :

مهما كان العمل الذي تؤديه ومهما كان التفاني والاخلاص فلا بد من الاجادة . لانما تعطى الفرصة للتجديد وتنشيط الدافعية للعمل من جديد .

8 - لا تؤجل أو تماطل :

لا تؤجل عمل اليوم الي الغد حكمة ذهبية ، غير انه كم من المديرين والمشرفين يلتزم بها .

9 - لا تخف من العمل :

ان الثقة بالنفس من اهم مقومات المدير او المشرف او الموظف ويمكن بناء الثقة عن طريق الاعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف والفشل .

10 - لا تتمني وقت الآخرين ان تمنى وقت الآخرين دليل علي عدم القدرة علي ادارة الوقت .

* أقترحات لإدارة الوقت :

- 1 - رتب مكان العمل
- 2 - وضح الأهداف .
- 3 - حدد الأولويات
- 4 - انته من أوراقك بأسرع وقت ممكن .
- 5 - أجمع المهام المتشابهة .
- 6 - قسم المهام الكبيرة الي مهام صغيرة .
- 7 - استخدم وقتك الممتل والمفضل بشكل فعال .
- 8 - تعرف علي ساعاتك المثمرة .
- 9 - قلل من المقاطعات وتسرب الوقت .
- 10 - تجنب محاولة الوصول الي الكمال .
- 11 - تعلم ان تقول لا .
- 12 - كافئ نفسك .

* كيف نحافظ علي وقتك :

يقترح الن لاكين 1973, Alen Lakein بعض المقترحات

والتوصيات لكيفية توفير وإدارة الوقت :

- 1 - اعتبر وقتك جزءا لا يتجزأ من حياتك .
- 2 - حاول الاستمتاع بأي شيء تعمله .
- 3 - كن دائما متفانلا .
- 4 - أبين حياتك علي النجاح والتفوق .
- 5 - لا تضيع وقتك عندما تفشل في أي مهمة .
- 6 - لا تضيع وقتك بالشعور بالندم إذا لم تفعل شيء .
- 7 - هناك دائما متسع من الوقت للأشياء العامة ، فأذا كانت هامة سوف توجد الوقت للقيام بها .
- 8 - حاول ايجاد تقنية جديدة كل يوم تتمكن من خلالها الحصول علي وقت أطول .
- 9 - أستيقظ مبكرا خلال أيام الاسبوع ، ونم مبكرا .
- 10 - تناول طعام غداء خفيف حتي لا تشعر بالنوم بعد الظهر .
- 11 - لا تقرأ الصحف والمجلات دائما بل أقرأها أحيانا واحرص علي ما يدور في العالم من خلال موجز الاخبار .
- 12 - أستعرض في قراءتك للكتب الأفكار الرئيسية .
- 13 - تنخلص من مشاهدت التلفزيون قدر الامكان . وركز علي مشاهدت الافلام والبرامج الممتعة .
- 14 - احرص علي ان يكون مقر عملك بالقرب من منزلك لتتمكن من المشي اليه . واستخدم السيارة عندما تشعر بالتعب او الكسل .

- 15 - اختبر الممارسات او العادات القديمة .
- 16 - تخلف دائما من وقت الانتظار " واذا كان لا بد من الانتظار فأعتبره " هدية للوقت " لكي ترتاح . خطط واعمل بعض الاشياء التي لم تعملها حتي الان .
- 17 - اجعل ساعتك متقدمة 3 دقائق علي الاقل حتي تكون دائما في وقت مبكر خلال يومك
- 18 - حمل دائما اوراق حجم 3*5 (كروت) في جيبك حتي تتمكن من تسجيل الملاحظات والافكار .
- 19 - راجع قائمة اهداف حياتك مرة كل شهر .
- 20 - راجع قائمة اهداف حياتك يوميا وحدد النشاطات التي تمارسها كل يوم لزيادة الاهداف
- 21 - ضع علامة في مكتبك تذكرك بأهدافك .
- 22 - حدد بأهدافك طويلة المدي في عقلك حتي عندما تقوم بأداء مهام بسيطة .
- 23 - دائما خطط الشيء الاول في الصباح ، ثم ضع الاولويات لليوم .
- 24 - احتفظ بقائمة بالاشياء الاساسية المطلوب انجازها كل يوم، نظمها علي شكل اولويات ، ثم اعمل قدر الامكان علي انجاز اهمها بأسرع وقت ممكن .
- 25 - جدول وقتك قبل شهر بحيث انه في كل شهر تخصص تنوع وتوازن كوقت مفتوح للمهام والمشاريع الساخنة .
- 26 - اعط نفسك بين وقت وآخر اجازة وكافئ نفسك مكافأة خاصة عندما تنجز الاشياء الهامة
- 27 - اعمل اول الاشياء الاولية .
- 28 - اعمل بذكاء وليس بصعوبة .

- 29- حاول ان تعمل فقط الاشياء ذات الهمية أ وليس ب ، ج .
- 30- اجعل لديك ثقة في حكمك في الاولويات ، اسمع لانجاز هذه الاولويات رغم الصعوبات
- 31- أسأل نفسك هل سوف يحدث شيء مزعج اذا لم اعمل هذا العنصر من الاولويات ؟ واذا كانت الاجابة لا فلا تفعلها .
- 32- تخلص من النشاطات غير الانتاجية بأسرع وقت ممكن .
- 33- اعط نفسك وقت كاف للتركيز علي الاولويات العالية .
- 34- طور قدرتك للتركيز مع الوقت الطويل كأستخدام الشاي والقهوة .
- 35- ركز علي عمل شيء واحد في نفس الوقت .
- 36- ركز جهودك علي العناصر التي سوف تعطيك العائد طويل المدي .
- 37- احرص علي الاستمرارية والكفاح والتحمل عندما تشعر انك سوف تفوز .
- 38- درب نفسك علي عمل قائمة بالاولويات دون اهمال الاشياء الصعبة .
- 39- اعمل الافكار الكثيرة علي الورق .
- 40 - أعمل الاشياء الابداعية لوجدك في الصباح ، واستخدم ساعات بعد الظهر للاجتماعات اذا كانت ضرورة .
- 41- اعمل مواعيد لنفسك وللآخرين .
- 42- حاول وضع قائمة للنشاطات في كل نقاش .
- 43- لا تحاول اضاغة وقت الآخرين (الا اذا كان ذلك له علاقة بانجازاتك وعملك) .
- 44- فوض كل شيء للآخرين .
- 45- استخدم المتخصصين للمساعدة في بعض المشكلات الخاصة .
- 46 - اعتمد علي شخص ما للتعامل مع البريد الخاص بك والمكالمات الهاتفية والاعمال الروتينية الاخرى .

- 47 - احتفظ بالاوراق العامة وتخلص من الاوراق غير المفيدة قدر الامكان .
- 48 - تعامل مع كل ورقة (مثل الخطابات والرسائل والدعوات ..) مرة واحدة يعني اتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود اليها .
- 49 - فوض مدير مكتبك او سكرتيرك للرد علي الخطابات والرسائل والدعوات
- 50 - حافظ علي طاولة مكتبك نظيفة ، واجعل الاشياء الهامة بالقرب منك في وسط المكتب .
- 51 - نظم اوراقك واجعل كل شيء في مكانه المناسب (حتي تتمكن العودة اليه بأسرع وقت ممكن . وحتى لا تضع الوقت بحثا عنه) .
- 52 - حاول ان لا تفكر بعملك خلال عطلة الاسبوع .
- 53 - تعود الراحة .. والاسترخاء في عطلة الاسبوع .
- 54 - تحدث قليلا اثناء ساعات الدوام .
- 55 - أسأل نفسك دائما : ماهي احسن طريقة لاداء وقتي . (ص 158-160)

المراجع والهوامش :

أ - المراجع والهوامش العربية :

- 1 - سيد الهواري ، المدير الفعال ، مكتبة عين شمس 1982 .
- 2 - سيد الهواري ، ماذا يفعل المديرين : مكتبة عين شمس .
- 3 - وليد هوانه ، ادارة الوقت ، ادارة البحوث ، معهد الادارة 1411 \ 1991 .

ب - المراجع والهوامش الاجنبية :

- 1 - Alen Lakein , How to Control of your Time and your Live, Random House Com., 1973 .
- 2 - A Dale Timpe , The Management of Time , Facts and Fil Publications , New yourk , 1987 .
- 3 - Erik Calonius , How Top Managers Manage Thier Time, Fourtune , June 4 , 1990 PP 250 - 262 .
- 4 - William Oncken , jr . and Donalds , Wiss , Management Time ,.: How got the Monkey ? Harvard Business Review , Nov - Dec , 1974 , PP. 75 - 80
- 5 - Marc Frons , They Cannt Stop Time , But They Can Help You Manage it , Business Week , May 22 , 1989 PP. 178 - 179
- 6 - Merrill E. Douglass and Larry D. Baker , The Time Management Workbook , Published by Larry Baker Time Management Center, St. Louis, 1989 .
- 7 - Merrill E. Douglass , " Creative Use of Time " The Personnel Administator (October 1975)
- 8- Larry D. Baker , and Merrill E. Douglass , Timewaster Tool Kit , Time Management Center, St Louis 1987 .
- 9 - J. Thomas Miller , III , Time Manegement . 1981 , Leadership Seminars Ass.
- 10 - Peter Drucker , The Effective Executive , London : Heinemann, 1966
- 11 - Michael P. Kane , Time Management, AMA , a workshop presented to IPA , Riyadh , Saudi Arabia , 1991 .

نماذج لإدارة الوقت

تم الاعتماد في هذه النماذج علي كتابي

**The Time Management Workbook
& Timesaver Tool Kit**

لـمؤلفيـهما:

MERRILL DOUGLAS & LARRY BAKER:

نموذج ١

بيان تحليل نشاطات العمل :

نشاط العمل	قيمة الانشطة	نسبة الوقت %	الوقت المثالي %	الوقت الفعلي %
المجموع	****	%100	% 100	% 100

نموذج 4

سجل مقاطعات الوقت

اليوم | التاريخ

(مثل الزيارات و المكالمات التلفونية)

الوقت	كمية الوقت	نوعية المقاطعة	العدد / الانجازات	القيمة	بذيرة المدد
بداية / نهاية				أ ب ج	

سجل ملخص للمشروع

عدد	الأولوية	وصف	تاريخ المهمة	أخر موعد	الوقت المطلوب

الخطة السبوعية:

الهدف : ما ذا أخطط لكي أتميز حتى نحقق المطلوب

الملاحظات	يوم الثلاثاء	يوم الأربعاء	يوم الخميس

نموذج 7

الأنشطة التي تؤديها اليوم

الوقت	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت
7:30				
8:00				
8:30				
9:00				
9:30				
10:00				
10:30				
11:00				
11:30				
12:00				
12:30				
1:00				
1:30				
2:00				
2:30				
3:00				
3:30				
4:00				
4:30				

تحليل تفاعل مضيعات الوقت

الإدارة الجيدة للوقت تتطلب فريق فعال . كل واحد منا يجب عليه ان يستخدم وقته بشكل جيد ويجب ان نتعاون مع بعض في استخدام اوقاتنا بشكل جيد ايضا . غالبا ما نساءج في اضاعه وقت بعضنا . احيانا من دون ان نشعر بذلك . استشر بعض من وقتك لكي تحلل علاقات وقتك مع الآخرين . ناقش النتائج مع اولئك المهتمين والمعنيين . وابدأوا جميعا عن طول مودية تقدم الجييم .

الشخص رقم ١	كيف اشعر وقتهم	كيف يشعرون وقتي	الطول المسمتة
أرى غالبا	الاشياء التي تقومون بها	الاشياء التي يقومون بها	الانجاز والواجبات
المركوسين، الزينة	الاشياء التي تقومون بها	أو لا يقومون بها	المهارة
الرئيس .. الم	لا اقوم بها		

--	--	--	--

عزيزي قارئ هذا الكتاب :
أعتقد إن إدارة الوقت تعد أجملنا
أمل بعد قراتك له أن تعيد
القراءة وتوسي بقراتك من قبل
الاصدقاء والزلاء الآخرين من ذوي
المهنة .. أو ابدائك لهم التعميم
الثامنة
محمد الكتاب

يطلب الكتاب من المكد حسب العنوان التالي :

ناصر محمد العديلي

ص ب 92368

الرياض 11653

المملكة العربية السعودية

للطباعة الالكترونية

تلفون ٤٧٨٣٥٨٢ فاكس ٤٧٧٩٨٨٣

الكتاب / إلماراة الوقت

المؤلف / ناصر محمد العديلي

السنة / ١٤١٥ هـ / ١٩٩٤ م

يتناول هذا الكتاب موضوع :

الوقت وادارته مثل اهمية الوقت / ماهية الوقت

الوقت كالمال / الاشياء الاولى والاشياء الهامة

التحكم في الوقت / مضيعات الوقت تخطيط الوقت /

الوصايا العشر لإدارة الوقت

ناصر محمد العديلي

إلماراة الوقت



بمعرض لك الأفكار التالية :

- الوقت كالمال كيف نديره
- الأشياء الأولية والأشياء الهامة
- كيف نجعل الوقت يعمل لصالحك
- مضيعات الوقت وكيفية التغلب عليها
- تخطيط الوقت
- أهم الأساليب العلمية لإدارة الوقت
- الوصايا العشر لإدارة الوقت

الطبعة الأولى

١٩٩٤ - ١٤١٥

يرجى في حالة الرغبة في الحصول على نسخة من الكتاب ملأ النموذج التالي وارسله إلى المؤلف مرفق
به قيمة الكتاب حسب السعر المحدد

الاسم :

المؤسسة :

العنوان

هاتف :

الفاكس :

عدد النسخ المطلوبة :

يرسل الطلب إلى العنوان التالي :

ناصر محمد العديلي

ص.ب: ٩٢٣٦٨

الرياض ١١٦٥٣

المملكة العربية السعودية

من إصدارات المؤلف



إنه الوقت



- المادة التي صنعت منها الحياة
- لا يمكن شراؤه
- لا يمكن تجميعه
- لا يمكن تخزينه
- لا يمكن استئجاره
- لا يمكن إبطائه
- لا يمكن استبداله بغيره
- لكن يمكن إدارته

اقرأ هذا الكتاب



ناصر محمد العديلي

- ماجستير علم النفس الإداري
- جامعة ولاية كاليفورنيا
- مدير عام البرامج الخاصة
- وأستاذ مادة السلوك التنظيمي بمعهد الإدارة العامة
- من خبراته العلمية
- مدير عام إدارة البحوث بمعهد

- الإدارة العامة ١٤٠٢ هـ
- مدير عام برامج العليا
- العامة ١٤١٠ هـ
- شارك في العديد من الإستشارات التي قدمها المعهد لأجهزة الحكومية من أهم أعماله العلمية :
- إدارة السلوك التنظيمي ١٤١٤ هـ
- السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)
- معهد الإدارة العامة ١٤١٥ هـ (تحت الطبع)
- كتب للمؤلف تحت الإعداد :
- القيادة والإبداع
- صنع القرارات وحل المشكلات
- إدارة ضغوط العمل